

# **Marketing en tiempos de crisis**

**Pablo Vera  
Consultor en  
Marketing**

**WWW.MARKETINGENTIEMPOSDECRISIS.NOW.NU  
WWW.COMOVENDERENLACRISIS.ES.VG**



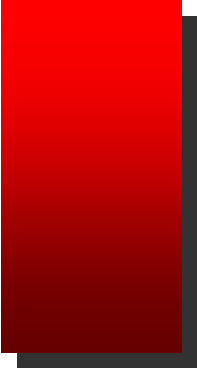
# Marketing en tiempos de crisis: Cómo vender cuando nadie compra

- Programa de acciones orientado a nuevos emprendedores, y PyME's.
- Las estrategias y tácticas de marketing que Ud puede aplicar en su empresa o negocio, para **CRECER** en la Argentina de hoy



# **Ideas Marketineras para el Exito**

**Conceptos y acciones de  
aplicación práctica que  
definirán el logro de sus  
objetivos.**

- 
- **Esta es una colección dinámica de sugerencias, tendencias, e ideas que abarca desde los principios generales del marketing hasta puntos específicos extraídos de nuestro programa de consultoría “Cómo vender cuando nadie compra”**
  - **Incluye conceptos propios, y de reconocidos profesionales y maestros de Marketing de todo el mundo.**
  - **Todo esto tiene aplicación práctica inmediata, y ha funcionado muy bien.**
  - **Uds también podrán aprovecharlos, cualquiera sea su negocio o su rubro.**

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# **La Estrategia: concepto clave**

**Mayo 1992: Ley de convertibilidad.**

**Comienzo de un nuevo esquema de consumo**

**Enero 2002:**

**Devaluación – Pesificación**

**Los cambios que se producen en nuestro mercado, serán demasiado bruscos, y profundos para planificar nuestra estrategia?**



# **La Estrategia: concepto clave**

**La ausencia de planificación estratégica, o la carencia de una estrategia competitiva significa no tener un rumbo empresario.**

**Hoy es mas importante que nunca tener principios estratégicos.**

**Cómo determinamos la estrategia, hoy en la Argentina?**



# Planificación estratégica hoy

El inicio de la planificación consiste en determinar los objetivos apropiados para nuestra empresa. El objetivo principal debería ser el retorno superior sobre el capital invertido (ROI).

En nuestro país existe una “epidemia” de prácticas contables, gastos de reestructuración, y otras mediciones que perturban el desempeño real de la empresa.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Planificación estratégica hoy

Identificar el objetivo es esencial para que nuestra estrategia nos lleve a buen puerto.

Muchas empresas consideran su aumento en ingresos dados por las ventas, o sus ganancias por acción como sus objetivos.

Pero existen muchas maneras de aumentar los ingresos por ventas. Si bajamos mucho los precios, los ingresos pueden subir. Claro está que el éxito no consiste en hacer tal cosa.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**





# Planificación estratégica hoy

El resultado positivo, y el valor económico se pueden medir como la habilidad para obtener un retorno superior y sustentable sobre el capital invertido.

No se trata de la velocidad con la que crecen los ingresos, o lo grande que se hace la empresa.

Veamos un ejemplo...



# Planificación estratégica hoy

## Punto com

Las empresas de internet han hecho del crecimiento una cuestión casi artística. Muchas de ellas literalmente regalan sus productos y miden el éxito mediante el uso, las visitas, y otras medidas de actividad en lugar de enfocarse en el objetivo principal: un ROI superior.

Las punto com son un contraejemplo de cómo NO debemos pensar acerca de nuestra estrategia competitiva.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



## Planificación estratégica hoy

Muchas grandes empresas, hoy definen su objetivo como el valor para el accionista dado por el precio actual de la acción. Así reducen sus posibilidades de poseer una estrategia sólida. Por eso sus políticas dependen más de la “futurolología” de los analistas, y del flujo de la bolsa.

Entonces, el mercado de capitales trabaja en contra de la estrategia, porque tienden a hacer que la empresa se parezca a otras que tienen éxito en un momento determinado.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Planificación estratégica hoy

En definitiva, lo que nos va a servir como apoyo fundamental al planificar nuestra forma de competir en el mercado de hoy, es que nuestro objetivo sea el retorno superior sobre el capital invertido.



# Planificación estratégica hoy

Tenemos que pensar en qué industria o sector de negocios estamos participando, o en qué áreas de productos competimos.

Si operamos en varios negocios tenemos que tener una estrategia para cada negocio distintivo.



# Planificación estratégica hoy

La rentabilidad la vamos a generar por dos factores de igual importancia:

1. La estructura de la industria o sector
2. La posición que ocupa nuestra empresa en esa industria, o sector.

Tener una posición dominante en un sector que se contrae o tiene retornos muy bajos no nos permitirá tener un ROI superior.

Siguen los ejemplos...



# Planificación estratégica hoy

Muchas empresas de internet al querer ganar participación de mercado a toda costa, iniciaron un proceso competitivo autodestructivo, reduciendo los precios, eliminando las barreras de entrada, y eliminando la lealtad del cliente.

Entonces, cómo obtenemos una posición superior en nuestra industria o sector de negocios?...



# Planificación estratégica hoy

Si queremos tener una posición superior en el sector, tenemos que tener un precio premium, o un costo mas bajo en la distribución de nuestro productos.

Para alcanzar una rentabilidad mas alta que el promedio de la industria tendremos que tener precios promedio mas altos, o costos promedio mas bajos.





# Planificación estratégica hoy

Un error común que cometen las empresas hoy es suponer que sólo pueden competir en los costos.

Si bien es muy importante tener los costos controlados, las estrategias mas sólidas en la mayoría de los casos consisten en crear un valor superior y único a través de la diferenciación.



# Planificación estratégica hoy

Nuestra empresa es un conjunto de actividades.

La ventaja competitiva en precio, o en costo, NO proviene de la empresa en su totalidad.

Proviene de las distintas actividades que llevamos a cabo, y que en su conjunto forman las ventajas o desventajas competitivas.

Dónde se encuentra esta ventaja en nuestra cadena de valor?



# Planificación estratégica hoy

## Posicionamiento y efectividad operativa

La efectividad operacional es: “estoy haciendo lo mismo que mi competidor, pero mejor”.

Mi empresa y mis competidores buscamos lo mismo en el mercado, proporcionamos las mismas características de productos, el mismo servicio, el mismo enfoque logístico, el mismo marketing.

Pero...



# Planificación estratégica hoy

Si yo lo hago mejor, soy mas efectivo operativamente, a través de las “mejores prácticas”.

Sucede que en la Argentina de hoy, existe un proceso lento de mejora de las mejores prácticas, que implica un enorme trabajo para la empresa.

Lo que es muy poco probable, es que la efectividad operativa nos conduzca a la ventaja competitiva.

Por qué..?



## Planificación estratégica hoy

Porque todos comenzamos a parecernos, se produce la “convergencia competitiva”.

La competencia de las mejores prácticas es difícil de ganar porque consiste en la imitación constante.

Si no lo hago, seguro que me quedo atrás.

Y si lo hago, eso no me asegura, ni mucho menos que yo sea el ganador.

Y entonces??!!



# Planificación estratégica hoy

En un punto la estrategia es la antítesis de las mejores prácticas.

La solución: en lugar de intentar correr la misma carrera que otros la estrategia consiste en elegir correr una carrera diferente.

La estrategia no implica ser “el mejor”.

De existir una única forma de competir, todos nos dirigiríamos al mismo lugar.



## Planificación estratégica hoy

La estrategia consiste en ser único en cuanto a nuestra manera de agregar valor al grupo de clientes, mercado objetivo, que elegimos con el fin de satisfacer sus necesidades.

Y esto es lo más difícil de hacer.

Estamos muy acostumbrados a pensar en ser “los mejores”, o en tener el “mejor” diseño de producto, o el “mejor” enfoque de marketing.

Ahora bien, la estrategia y la efectividad operativa se excluyen mutuamente..?

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Planificación estratégica hoy

Para nada, ambas son esenciales.

Nuestra empresa tiene que seguir mejorando y adquiriendo las mejores prácticas para no quedarse atrás.

Y al **mismo tiempo** es fundamental que mantenga la diferenciación estratégica.

Cómo..?

Definiendo, redefiniendo, y fortaleciendo la manera en que nos diferenciamos del resto.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**





## Planificación estratégica hoy

El desafío en los tiempos que nos tocan en la Argentina, es complementar estos dos aspectos, en lugar de contraponerlos.

Mis clientes que lo han logrado, son quienes mejor parados se encuentran hoy respecto de sus competidores, aún así varias de mis empresas cliente aún carecen de una estrategia abrumados por las condiciones actuales.

Muchas empresas confunden hoy el cambio, y la carrera por las mejores prácticas con la estrategia.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



## Planificación estratégica hoy

El camino mas sencillo es la mejora operativa porque resulta fácil medir, y comparar nuestra empresa con el resto.

Sólo con un liderazgo muy sólido, y un claro sentido del objetivo que buscamos, junto con medidas bien definidas que lo acompañen, nuestra empresa podrá buscar y mantener una estrategia.

Pero, cómo lo hacemos..?



## Planificación estratégica hoy

Estando seguros que el objetivo financiero es el retorno sobre la inversión y no otra medida extraña.

Separando las medidas de efectividad operativa (mejor práctica) de las medidas de la estrategia (como somos diferentes), por ejemplo, la satisfacción del cliente para quien piensa en forma operacional es algo bueno en cualquier parte, que puede medirse igual que lo mide el competidor. Pero, el estratega, piensa cuáles son los clientes que quiere satisfacer, y qué necesidades quiere satisfacer.



## Planificación estratégica hoy

Cuando desarrollamos formas de medir nuestros procesos, tenemos que enfocarnos en los procesos que diseñamos a nuestra medida, en lugar de compararnos sin sentido con otras empresas del sector.

Finalmente, construyamos medidas que se enlacen unas a otras, es decir de qué forma las distintas partes de la cadena de valor se enlazan para lograr una ventaja sustentable, en lugar de utilizar medidas proceso por proceso.

Entonces..?

# Planificación estratégica hoy

Existe una jerarquía:

El objetivo es el ROI superior.

Pero el ROI superior proviene de una proposición de valor diferencial que es un aspecto relacionado con nuestro cliente.

A su vez este valor diferencial lo proporcionamos a través de una serie única de procesos o actividades que llevamos a cabo.

Y la habilidad para permanecer primeros proviene de una innovación continua que adaptamos para reforzar la estrategia única.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# **La crisis y la estrategia**

**Enero 2002:**

**Devaluación – Pesificación**

**Un nuevo escenario?**

**Interacción de varios escenarios posibles?**

**Nuevo esquema de gerenciamiento?**

**Nuevo modelo de pensamiento**



# La crisis y la estrategia

Teoría del Caos:

Formación del “Vórtice” (Briggs & Peat, 1999)

El vórtice representa un gran “remolino”, muy desestructurado que desemboca en un nuevo estado de situación, un nuevo punto de bifurcación.

Cada punto de bifurcación es una oportunidad para el crecimiento, o la caída.



## La crisis y la estrategia

Cuando el sistema es perturbado, se desplaza hacia un nivel superior, de mayor complejidad, y puede transformarse en una nueva estructura, o puede desintegrarse.

El proceso de desintegración es lo que se conoce como “valle de la muerte”.

Después de ese proceso aparecerá un nuevo punto de bifurcación.

Cada punto de bifurcación es una oportunidad para el crecimiento, o la caída.





# La crisis y la estrategia

Un atractor es el concepto que permite enfocar la visión. Como un imán.

En un modelo complejo como la realidad actual, hay muchos atractores actuando a la vez.

La clave: concentrarnos en uno solo, nuestro atractor básico.

De esta manera logramos la visión enfocada.



# La crisis y la estrategia

## Los atractores

Una visión poco clara conduce a la búsqueda de atractores incorrectos, como aumentar las ventas, o reducir los costos ahora mismo.

Esto genera un “ciclo limitante” dominado por la confusión que produce la oscilación permanente.



# La crisis y la estrategia

## Enfoques

Saber qué lugar queremos ocupar en la mente de los consumidores, proveedores, complementadores, competidores, el sector financiero.

Es decir, definir el ***posicionamiento***.



# La crisis y la estrategia

## Objetivos

Sin objetivos de crecimiento y desarrollo una empresa termina buscando, sólo la supervivencia, o desgastando sus recursos, y comprometiendo su valor futuro. Además la mera supervivencia no motiva a nuestra gente. La perspectiva de corto plazo, y las presiones del hoy, generan acciones operativas, sin orientación estratégica, y sobre todo las...



# La crisis y la estrategia

## Falacias comunes en la actualidad

“Reducimos personal, aunque nos vaya bien, porque la competencia lo está haciendo”

“Sólo se vende por precio”

“Para optimizar nuestra inversión en publicidad, reduzcamos marcas, y extendamos las líneas de productos existentes”

“Eliminemos los productos premium”



# La crisis y la estrategia

Nuevo esquema de gerenciamiento para hoy

El entorno en que nos desempeñamos es muy complejo, dinámico, y “no lineal”, y también lo es la empresa.

Para gerenciar nuestra empresa debemos entender la complejidad, el dinamismo, y la “no-linealidad”.

Esto nos lleva a un profundo cambio en los modelos mentales de los integrantes de nuestra empresa para lograr la visión enfocada, y los objetivos estratégicos.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# Modelo del Iceberg



**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

Hechos, y acciones

Es lo que percibimos primero, y reaccionamos, y actuamos en función de éstos generando las presiones que destruyen nuestra empresa y su gente. El “corralito” es un ejemplo a gran escala que ilustra este concepto:

Hecho: La gente retira los depósitos

Acción: Hagamos algo para evitarlo

No se pensó en las consecuencias futuras de esta medida.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**





# La crisis y la estrategia

Hechos, y acciones

Hecho: No somos competitivos

Acción: Devaluemos el tipo de cambio

Hecho: La gente no tiene poder adquisitivo

Acción: Eliminemos los productos premium

Las consecuencias de esta última acción se verán en el futuro, pero ya mismo se las puedo anticipar. Sólo se justifica en caso de que la visión enfocada esté alineada con esta decisión.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

## Patrones de comportamiento

Además de los hechos, tomamos las decisiones basados en patrones.

Comportamientos exitosos anteriores que repetimos o copiamos para buscar nuevamente el resultado positivo.

Podemos repetir una promo que fue exitosa, o copiar a la competencia, en un producto, o en una estrategia de marketing, y esto genera los siguientes...

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

Patrones de comportamiento

Resultados:

En general negativos, dado el cambio permanente de las condiciones del entorno.

Ejemplo: “tomemos gerentes que hayan pasado la hiperinflación”

“No vamos a inventar la rueda ahora”

Esto conforma un atentado a la creatividad y al progreso.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

## Estructura

Las estructuras están siempre sumergidas.

Es difícil llegar a percibirlas y analizarlas.

Llegar a las estructuras es llegar a la relación entre las variables que actúan, a los efectos que producen las variables al interrelacionarse, así puede entenderse la “no-linealidad” la complejidad, y el dinamismo del entorno actual.



# La crisis y la estrategia

## Estructura

Entender la estructura nos permite entender las posibles consecuencias que tendrá una decisión determinada.

Para esto tenemos que pensar al mismo tiempo en el “todo”, y en las “partes”, en lo simple, y en lo complejo, en los detalles, y en el conjunto.



# La crisis y la estrategia

## Modelos mentales

Conforman la base del iceberg, y por ende lo que mas cuesta modificar.

Nuestros modelos mentales nos impiden ver la estructura, sólo se percibe lo mas evidente, los hechos, y a lo sumo los patrones.

Cómo se refleja esto en nuestra estrategia de marketing?



# La crisis y la estrategia

## Modelos mentales

Las acciones de marketing se enfocan en los hechos: la búsqueda de resultados inmediatos, se desarrolla una campaña publicitaria, y se espera que refleje un rápido incremento de las ventas.

En el caso del marketing de relaciones, o CRM, se conocen patrones de clientes definidos por sus compras anteriores, y de ese modo, se conforma la oferta que supuestamente van a querer adquirir.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

## Modelos mentales

No se analiza la estructura, menos aún se trabaja sobre los modelos mentales. Es un análisis de patrones que permite mejorar la relación con el cliente, si es que no pretendemos venderle directamente otra vez, ya que es probable que el cliente no compre si percibe esto.

Entonces, qué tal si invertimos el iceberg y...





# La crisis y la estrategia

## Raíces del árbol (Grass roots)

La idea es trabajar en el cambio de los modelos mentales de los clientes, para generar nuevas estructuras, que generen nuevos patrones, que a su vez generen los hechos, es decir el consumo.

Claro esto no es sencillo, se requiere esfuerzo, y una clara visión enfocada, pero veamos un ejemplo de una gran empresa con una pequeña oficina en Bs. As...

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

Intel Co.

En Mendoza Intel está desarrollando bodegas y viñedos a través de la implementación de tecnología, por ejemplo computadoras para el riego. También está instalando PC's en colegios con capacitación para los alumnos y sus padres. Es decir, no está vendiendo directamente, sino que está “enseñando” a aplicar tecnología en sectores que no lo habían considerado antes, así está cambiando el modelo mental del sector.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La crisis y la estrategia

Kellogg's

Con el personaje del Tigre Tony atrajo a los chicos al consumo de cereales. Cuando el chico va creciendo ya está acostumbrado y sigue consumiendo los mismos productos, esto sucede en la Argentina hoy, y están obteniendo muy buenos resultados. Con los adultos utilizan el mismo enfoque, con stands en ferias o congresos, sin presencia de productos, con médicos que realizan tests instantáneos de colesterol, y recomiendan una dieta basada en cereales.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# La crisis y la estrategia

Esto significa dirigirse al fondo del iceberg, un enfoque afirmado en la “complementación”, y no en la “competencia”, ya que busca agrandar mercados, en lugar de pelear por una porción mas grande de él.

Al lograr cambiar el modelo mental el resultado siguiente es grandioso, la empresa puede a la vez transformarse, y transformar a su entorno.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



## La crisis y la estrategia

Por eso, llegar al fondo del iceberg, e invertirlo es la clave del éxito, es la estrategia por definición que nos permitirá alcanzar el resultado deseado en el futuro, para cualquier organización incluyendo nuestro país.



# La crisis y los cambios en las estructuras.

Los procesos de cambio permanente como los que vivimos generan modificaciones sustanciales en los modelos, y conceptos en los que nos veníamos basando.

Veamos algunos ejemplos de estas modificaciones:



## ***Mejor ser el primero que el mejor?***

**Los ganadores en cualquier categoría suelen ser los que llegaron primero al mercado: Jeep, Movicom, Federal Express, y en el mercado local Caro Cuore, Martha Harff, Coto.**



## ***Cómo están HOY esos primeros?***

La disrupción generada por la devaluación/pesificación, provoca modificaciones en las prioridades. Además de todo lo que podemos haber logrado como diferencial marcario, tengamos muy en cuenta que HOY es FUNDAMENTAL la salud financiera de nuestra empresa, aún por sobre la salud económica.





***Si Usted no puede ser el primero en su categoría, invente una nueva para ser el primero en ella.***

**Si alguien abre un vivero, abra uno de entregas a domicilio.**

**Si éste ya existe, especialícese en mantenimiento, y cuidado de jardines, balcones, etc.**



***Si Usted no puede ser el primero en su categoría, invente una nueva para ser el primero en ella.***

**Sí por supuesto, el nuevo escenario provocó competencia entre categorías de productos que antes no competían.**



***Es mejor ser el primero en la mente del consumidor que el primero en el mercado.***

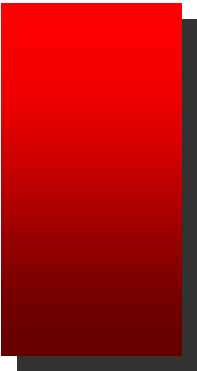
**Shopping Soleil fue el primero en su categoría, sin embargo Alto Palermo es el primero en la mente de los usuarios.**



***Es mejor ser el primero en la mente del consumidor que el primero en el mercado, lo que sucede es que...***

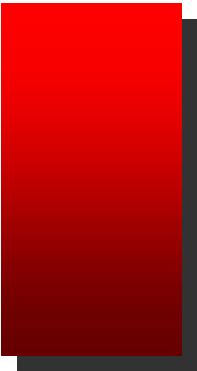
A partir de enero se ha comenzado de nuevo, entonces es necesario ser primero en la mente del consumidor DE ACUERDO al nuevo esquema mental de ese consumidor

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



***La comercialización no es una batalla  
entre productos, sino entre  
percepciones.***

- Budweiser es líder en el mercado de cerveza americano.
- En cambio Quilmes es número uno en nuestro país a pesar de la presencia de Budweiser.
- Es la percepción, no el producto.



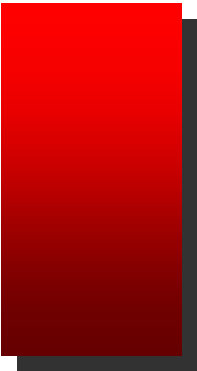
***La comercialización no es una batalla  
entre productos, sino entre  
percepciones, pero...***

- Hoy no es suficiente con la percepción que los consumidores tengan de nuestra marca/producto.
- Hoy debemos DECIR CLARAMENTE, por qué deben consumir NUESTRA marca.



***El concepto más poderoso del marketing es apropiarse de una palabra en la mente del consumidor.***

**Colgate se ha apoderado del control de las caries, BMW del manejo de automóviles, y Movicom de la comunicación celular, Eki de los precios bajos, AdeS del alimento natural de soja.**



***El concepto más poderoso del marketing es apropiarse de una palabra en la mente del consumidor, esa palabra hoy...***

**Debería expresar la redefinición del vínculo marca/consumidor porque la relación racional/vincular se ha modificado radicalmente.**





*No es posible que dos empresas se apropien de la misma palabra.*

Movicom será sinónimo de “comunicación permanente”, pero no de “ahorro”, que le pertenece a Unifón.



*No es posible que dos empresas se apropien de la misma palabra, y ahora...*

Esto constituye una excelente oportunidad, dada la difusión de la falacia “sólo se vende por precio”. Entonces, muchas empresas pierden el enfoque diferencial a través de la nueva comunicación.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



***A la larga, cada mercado se vuelve una carrera entre dos competidores.***

**Coca y Pepsi, Energizer y Duracell, La Serenísima y SanCor, Villavicencio y Villa del Sur, Celusal y Dos Anclas, Día y Eki, Márquez y Expert.**



## Y a la corta?

*El desarrollo de las terceras marcas es hoy enorme, y no sólo en nuestro país.*

*En algunas cadenas las marcas propias proveen mas del 30% de la facturación.*



*Si Usted quiere asegurarse el segundo lugar debe decidir su estrategia conforme a la del líder.*

**Si la gente mayor prefiere la Coca Cola, que tiene más de 100 años, Pepsi debe dirigirse a los jóvenes (la nueva generación).**

**Si los hombres mayores prefieren Christian D'ior, Mancini apunta a los menores de 40 años.**

**Pablo Vera  
Consultor en  
Marketing**



*Pero resulta que TODOS hemos perdido share en manos de otras categorías, entonces...*

**Qué tal si probamos negocios alternativos, o el lanzamiento de algún producto sinérgico apoyado en alguna de nuestras marcas mas fuertes?  
(Pepsi Twist)**



***Con el tiempo, una categoría se dividirá en dos o más categorías.***

Pan lactal, pan de salvado, pan para  
hamburguesas/panchos.

La clave es iniciar un categoría.

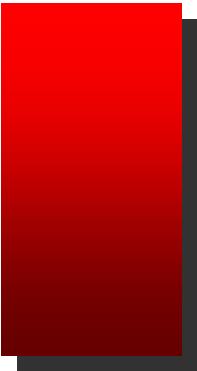


***Tiene que sacrificar algo para recibir algo.***

**Movicom era líder en telefonía celular, trunking, comunicación por grupos, servicio de internet.**

**Nextel sacrificó la variedad y se enfocó directamente en comunicación por grupos, y desplazó a Movicom.**





***Cada atributo tiene su opuesto igualmente válido.***

**Beldent tiene “todo el sabor”, Tic Tac es “aliento fresco”,  
Hall’s es “intensamente refrescante”.**

**Cada marca tiene su propio atributo.**



***Las buenas ideas obtienen el respaldo  
económico adecuado.***

**Steve Jobs y Steve Wozniak tuvieron una gran idea.**

**Y los 91 mil dólares de Mike Makkula convirtieron Apple  
en un éxito.**



***No tema vender lo “negativo” de su producto.***

**Una conocida, y muy vendida marca de pasta dental americana llamada Listerine aceptó que su dentífrico tenía mal sabor, en su slogan decían “*el sabor que Ud odia dos veces al día*”, y los clientes decidieron que sin duda eliminaba las bacterias (tiene sabor a antiséptico).**



# Compromiso

**Es la respuesta a cómo funciona el Marketing.**

- Un Marketing mediocre, pero comprometido funciona mejor que una idea brillante sin compromiso.



# Consistencia

- La moderación es su mejor aliada cuando se trata de marketing.
- Resista a la inclinación natural a cambiar TODO lo que lo rodea.
- Los clientes necesitan confiar en Ud, y si les cambia constantemente el mensaje, la identidad, y los medios, no sabrán qué pensar.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# Confianza

- En un estudio realizado con diez mil personas para determinar por qué la gente prefiere ciertas empresas, el precio ocupó el quinto lugar, la variedad de productos el cuarto, el servicio el tercero, la calidad el segundo...

- Saben cuál fue el factor principal?

La confianza

- La gente prefiere los negocios que le inspiran confianza. Con compromiso y constancia Ud se ganará esta confianza y, si confían en Ud, ya se ganó un cliente!!

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# **Paciencia**

**Si Uds son pacientes podrán practicar el sentido del compromiso, consideren el Marketing como una inversión y actúen de manera congruente.**



# Diversidad

- **Marketing no es publicidad, ni venta por catálogo, ni telemarketing.**
- **Es una combinación de herramientas, una diversidad que, hoy en día, incluye sentirse cómodo con la tecnología de vanguardia, especialmente con Internet.**
- **Mientras mas extensa sea la variedad de herramientas de las que Ud disponga, mas amplia será su sonrisa cuando vea la utilidades.**



# Comodidad

- La gente ya no cree en el viejo dicho *“el tiempo es dinero”*.
- La gente sabe que el tiempo es mucho mas valioso que el dinero, y por lo tanto espera, exige, y busca comodidad.

**Y uno debe hacer todo lo posible para facilitarle la compra de su producto.**

# Seguimiento

- La diferencia entre un marketinero comprometido con otro que no lo es, radica en que el segundo cree que el Marketing se acaba una vez hecha la venta.
- En cambio el comprometido sabe que este es sólo el principio.

*El Marketing posterior a la venta es el que genera mayores utilidades, ya que es más fácil y relativamente barato venderles a los clientes habituales.*



# Sorpresa

- Puede que Ud ya no le preste atención a muchos aspectos de su negocio que sorprenderían a sus clientes y potenciales clientes si los supieran.
- Asegúrese de que su marketing contenga un elemento de sorpresa para llamar la atención, o incluso para hacer relaciones públicas sin costo.



# Mediciones

- En Marketing, se deben utilizar muchas armas; algunas darán en el blanco mientras otras no lograrán su objetivo.
- Cómo diferenciar unas de otras?
- Haciendo un seguimiento PERMANENTE de sus respuestas, y midiendo su eficacia.
- Olvídense de las que no sirven, y redoble esfuerzos con las que sí funcionan.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Involucramiento

- **La clave para obtener interesantes utilidades a corto y a largo plazo es involucrarse con sus clientes (como lo demuestra el seguimiento), y que ellos se sientan involucrados con uno, como lo confirma el hecho que vuelvan una y otra vez, y lo recomienden a terceros.**
- **En los negocios las relaciones de largo plazo son fundamentales, al igual que la comunicación directa entre usuarios.**



# Asociatividad

- Preocúpese pero no se obsesione por la competencia y piense cómo cooperar con otros negocios para hacer marketing en forma conjunta, conocido como “marketing de fusión” o “co-marketing”
- El beneficio será general, dado que Usted depende de otros negocios, de sus clientes y empleados, e incluso de sus proveedores.
- No dude en decirles que todos están en el mismo barco y seguramente todos sobrevivirán.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



***Crecza haciendo crecer.***

**Siempre que pueda, devuelva a la comunidad lo que ésta le ha dado.**

**Tenemos responsabilidades en nuestra comunidad y la obligación de ayudar a quienes no han tenido suerte.**

**Un porcentaje de sus ganancias provienen de la comunidad donde Ud está establecido, y deberán ser reinvertidas en ella.**

**Pablo Vera  
Consultor en  
Marketing**



***La mejor manera de lograr el éxito es  
no obsesionarse con la competencia.***

Muchas empresas sólo se fijan en lo que hacen los competidores, y se preocupan tanto por lo que estos hacen, que pierden de vista sus propias posibilidades.

Si usted tiene confianza en su visión, no se preocupe por su competidor.





***Sea un empresario  
responsable.***

Es importante asegurarse de que lo que usted vende en la caja o botella efectivamente es lo que usted anuncia, y no algo diferente.

Usted es responsable de lo que vende, y en este caso eso significa aconsejar a las personas a beber con responsabilidad.

**Pablo Vera  
Consultor en  
Marketing**



## ***Cultive su visión.***

**Se requiere tiempo y cuidado para que su visión cristalice.**

**Muchas empresas crecen por medio de fusiones o adquisiciones, pero yo creo en el crecimiento orgánico también, es decir, crecer gracias al cuidado que le brinde a su producto.**

**Esto significa que debe seguir persistiendo y aceptar que todo toma su tiempo mientras sigue invirtiendo en publicidad y marketing.**

**Pablo Vera  
Consultor en  
Marketing**



***Rodéese de la mejor gente, la más talentosa e infúndales entusiasmo y visión.***

**Busque el asesoramiento como un medio de obtener seguridad, y no como un seguro contra riesgos.**

**Si Ud contrata los servicios de un asesor, se sentirá más seguro de lo que hace y, por lo tanto, más cómodo.**

**Pero si uno falla, ninguna otra persona se hará cargo.**

**Pablo Vera  
Consultor en  
Marketing**



***No tema correr riesgos, suelen traer las mejores recompensas.***

**Tenga siempre un plan de respaldo ya que, en caso de fallas se debe estar listo para modificar su estrategia o la fórmula del producto, y adaptarla a las expectativas, demandas o necesidades del mercado.**



***Póngase en armonía con el entorno.***

**La inspiración está en todas partes; es importante escuchar las ideas de la gente: las de su secretaria, o cualquier otra persona.**

**Puede que le ayuden a ver cosas que Ud no ve, o bien alguien puede darle una idea que sea la semilla de algo completamente nuevo.**



***Evolucione, cambie, reinvéntese.***

**De esto se trata, no significa necesariamente que uno deba cambiar una buena idea, pero si que la mejore con nuevas técnicas, por ejemplo si al principio Ud hizo publicidad gráfica luego puede hacer Marketing dirigido o publicitar a través de Internet.**



***Haga caso a sus instintos.***

**Así podrá tener la seguridad de que no exagerará ni menospreciará lo que se requiere para lograr sus objetivos.**

**Al mismo tiempo modere su instinto a través del sentido común.**

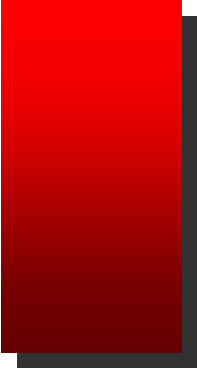


***Sea persistente con  
su visión.***

**No se desanime por algunos contratiempos.**

**Una demora no es un fracaso; el fracaso es dejar de  
perseverar.**





***Diviértase haciendo  
lo que le gusta.***

**Es la mejor manera de tener al cliente satisfecho.**



## La estrategia competitiva en acción hoy

♣ **Estrategia de Extensión.**

**Exportamos???**

♣ **Estrategia de Desarrollo.**

**Sustituimos importaciones???**



## La estrategia competitiva en acción hoy

Cuando hablamos de planificación estratégica en tiempos de crisis resulta fundamental que definamos cuál va a ser la manera en que vamos a llevar adelante nuestro negocio.


Vamos a definir de qué forma vamos a interactuar con el, o los mercados, con la competencia, con nuestros proveedores, con las asociaciones, o entes reguladores.



# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportar?)

 Cuando decidimos competir a través de la extensión significa que estamos buscando nuevos mercados para nuestra línea de productos o servicios actuales.

En este caso, por supuesto existe hoy, una interesante oportunidad generada por la baja en nuestros precios relativos, y esto generó hoy una especie de “fiebre” o “solución garantizada”, a la caída en las ventas, claro que...

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportar?)

La enorme mayoría de las empresas empezó exactamente al revés, suponiendo que al cumplimentar la regulación exportadora actual, lo demás era sencillo. Pues bien, aquí se encontraron con otros problemas. Sucede que el paso **fundamental** es la exploración del mercado que yo quiero abordar, es decir, el primer y mas importante elemento a considerar es el cliente. Al respecto hoy nos encontramos con numerosas misiones comerciales oficiales de países como España, y de créditos blandos para PyME's otorgados por el gobierno de Italia.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportar?)

Entonces para ingresar a un nuevo mercado necesitamos saber:

<i>Preguntas</i>	<i>Comportamiento de adquisición</i>	<i>Comportamiento de utilización</i>	<i>Comportamiento de posesión</i>
<i>Qué?</i>	Marcas habituales, o últimas compradas	Forma de utilización. Producto sustituto.	Marcas detentadas en la actualidad.
<i>Cuánto?</i>	Cantidad comprada por vez. Número de unidades, formato	Cantidad usada por período. Uso más importante.	Cantidad detentada de producto.
<i>Cómo?</i>	Condiciones de adquisición.	Forma de utilización.	Modo de conservación.
<i>Dónde?</i>	Lugares de compra habitual, y ocasional.	Lugares de consumo o uso.	Lugares de detención.
<i>Cuándo?</i>	Fecha de última compra. Frecuencia de compra.	Momento de utilización habitual.	Período y duración de posesión.
<i>Quién?</i>	Quién compra el producto habitualmente.	Quién consume más regularmente el producto.	Quién detenta el producto.

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportar?)

Cómo compran?

Qué compran?

Cuánto compran?

Por qué?

Comprarán más a un precio menor?

Cómo diferencian los distintos productos competidores entre sí?

Cuáles son las tendencias?

Cómo se transportará?

Con qué facilidad podremos incrementar el volumen de producción?

Cómo será el packaging?

Son más sensibles al precio, o a la calidad?

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportamos?)

Comunicación e identidad marcaria

Este es un tema muy sensible a tener en cuenta cuando ingresamos a nuevos mercados.

Dado que nuestra imagen de marca es un atributo vital para nuestro negocio, tenemos que planificar pensando en el cliente, y su entorno socio-cultural.

Veamos...



# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportamos?)

### Caso Quilmes en Brasil (1995)

Cuando como parte de una política de extensión el grupo decide competir en Brasil, se realizó una investigación del mercado brasileño.

Se determinó cuales eran los hábitos de consumo de cerveza, el posicionamiento de las marcas competidoras, los precios, el nivel de demanda, etc.

Se produce el desembarco en Brasil y...

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportamos?)

### Caso Quilmes en Brasil (1995)

La cosa no caminó porque faltó un detalle decisivo.

El análisis sociodemográfico.

Brasil posee un alto nivel de analfabetismo, y las categorías de productos se distinguen entre sí por el color del envase o packaging, y el azul y blanco no son distintivos de cerveza, sino de Guarana.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportamos?)

### Pepsi Alemania 1997

La multinacional despliega una fuerte campaña en Alemania para desplazar al número uno, con su exitoso slogan “Come alive” (Vení a la vida, o vení en vivo). Resulta ser que en Alemania este slogan tiene la misma fonética que la frase “Salí de la tumba”.

Siguen los ejemplos...

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Extensión (Exportamos?)

La promoción de Ronald Mc Donald fracasó en Japón donde el rostro blanco simboliza la muerte.

En España, Coca Cola tuvo que retirar el envase de 2 litros al percatarse de que pocos españoles tienen heladeras con compartimientos grandes.

Tang fracasó en Francia porque estaba posicionado como sustituto del jugo de naranja exprimido en el desayuno, y los franceses no consumen jugo en su desayuno.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Desarrollo (Sustitución?)

En muchos casos el lanzamiento de nuevos productos implica un desafío enorme para la organización.

Se recomienda en realidad realizar cambios en las líneas de productos existentes para adaptarlas a las posibilidades actuales de los clientes.

En general pasa por un cambio de formato para reducir el O.O.P.

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Desarrollo (Sustitución?)

A los fines de acotar los riesgos devengados de la innovación de productos o servicios en mercados muy deprimidos, lo que sí puede hacerse es producir localmente aquellos bienes o servicios que ya poseen una demanda establecida, y una posición en el mercado que se ha visto debilitada por la suba de precios. La idea está en marcha hoy en muchas PyME's y PyMI's que de hecho proveen a otras empresas que compraban esos insumos importados.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# La estrategia competitiva en acción, hoy



## Estrategia de Desarrollo (Sustitución?)

El trabajo de marketing ya lo realizó la empresa productora, o su representante local, sí debemos poner mucha atención a la calidad de nuestro producto sustituto, para lograr retener al nuevo cliente, una vez se regularice la situación cambiaria.

A modo de ejemplo les puedo contar de un grupo de perfumeros locales que sustituyeron con mucho éxito, un colorante capilar americano cuyo precio se cuadruplicó, y de hecho con una pequeña inversión lograron mejorar el producto original.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Los nuevos hábitos de consumo

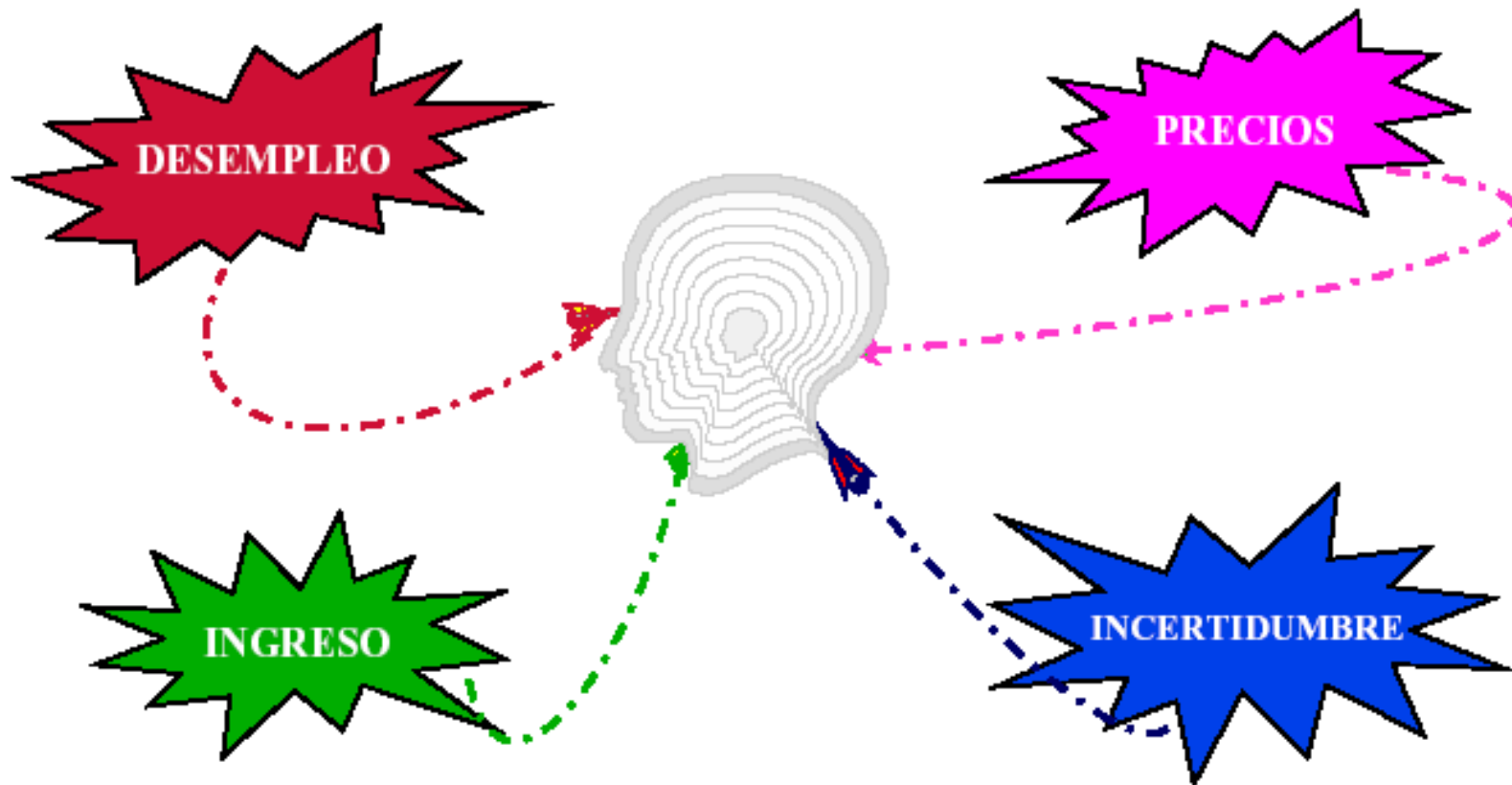
Cuál es el nuevo perfil de consumidor que generó la devaluación y el nuevo esquema de precios, e ingresos.

- ▲ Segmentos emergentes
- ▲ Factores que influyen la decisión de compra
- ▲ Reposicionamiento de productos y marcas



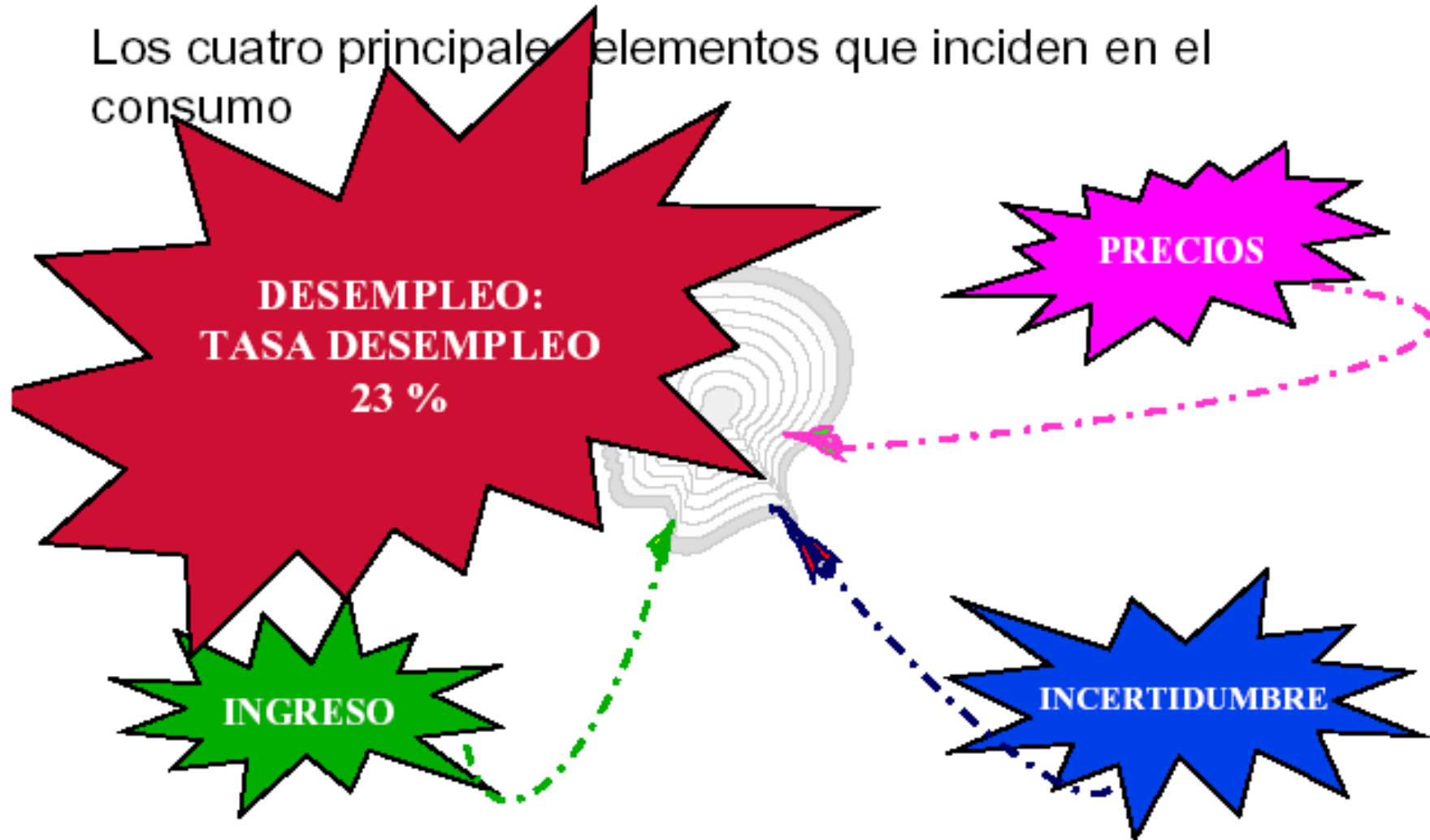
# El entorno Económico

Los cuatro principales elementos que inciden en el consumo



# El entorno Económico

Los cuatro principales elementos que inciden en el consumo



**Pablo Vera**  
Consultor en  
Marketing

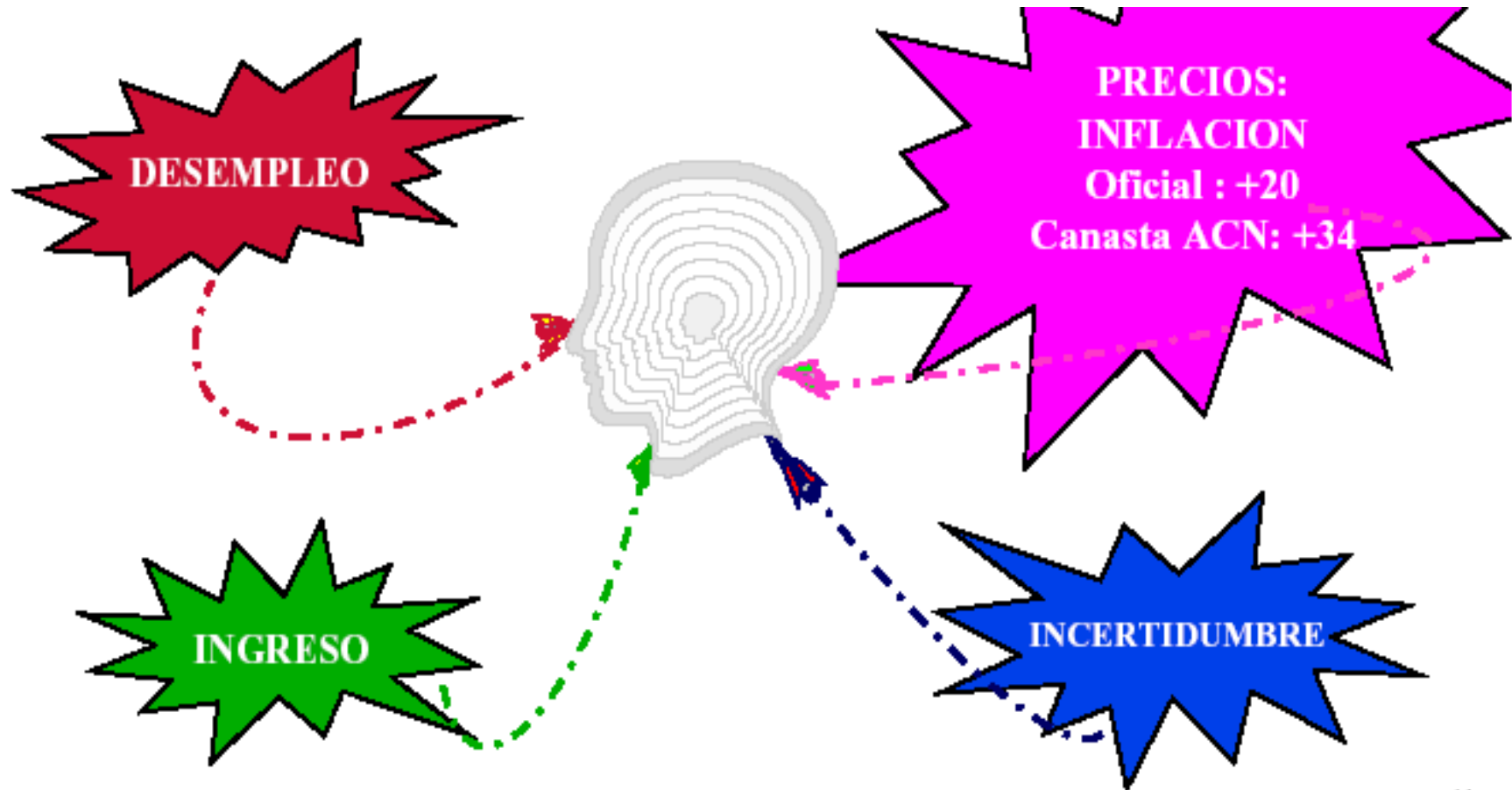
# El entorno Económico

Los cuatro principales elementos que inciden en el consumo



# El entorno Económico

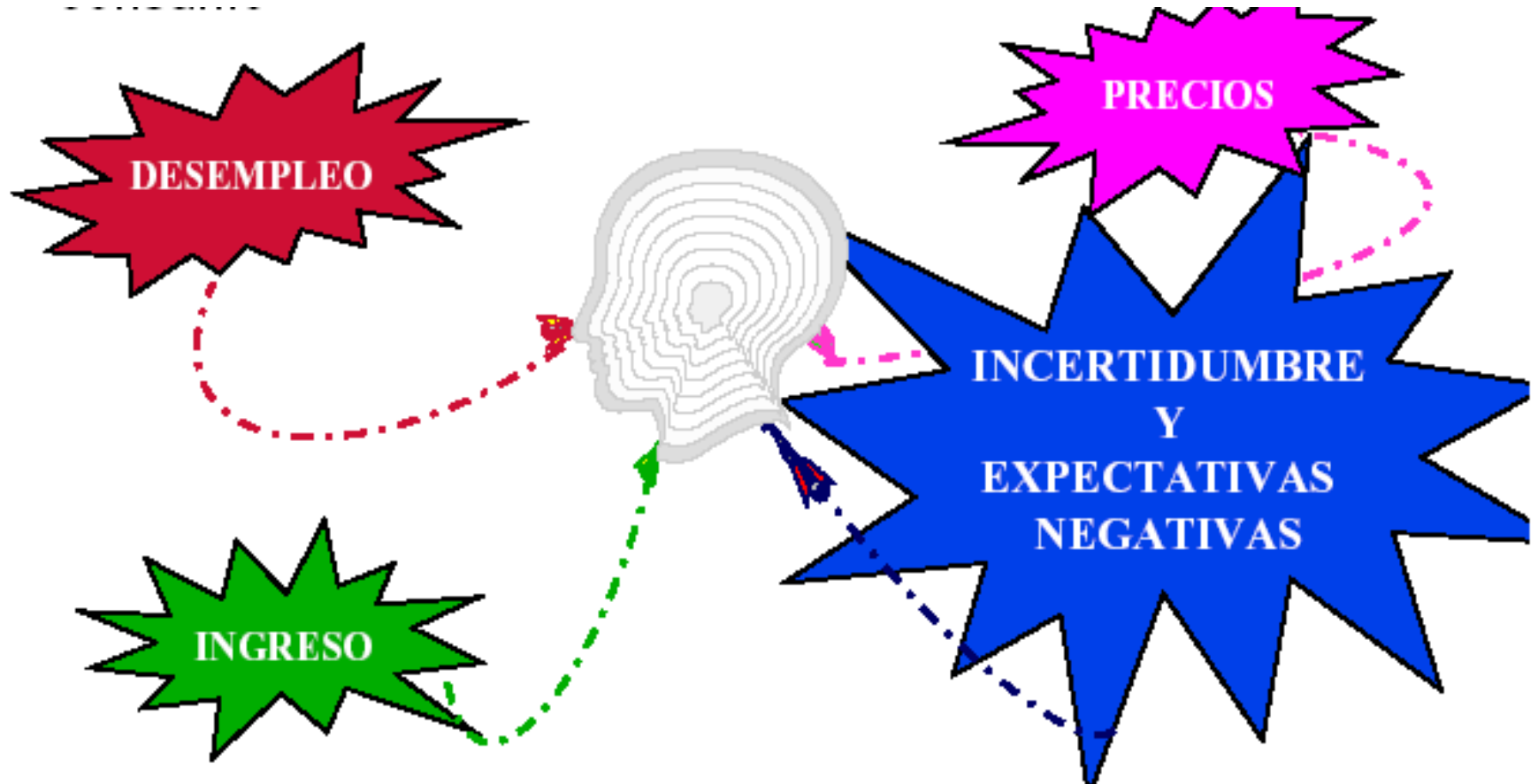
Los cuatro principales elementos que inciden en el consumo



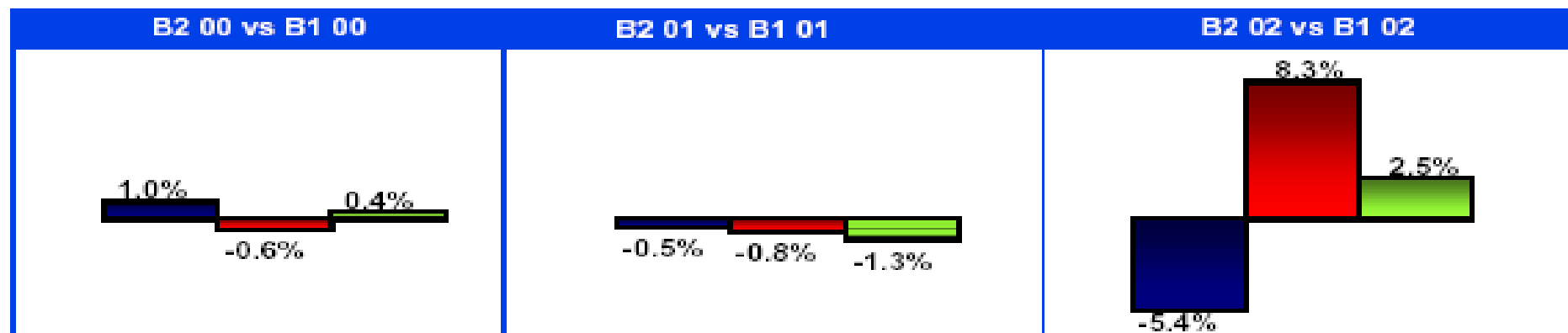
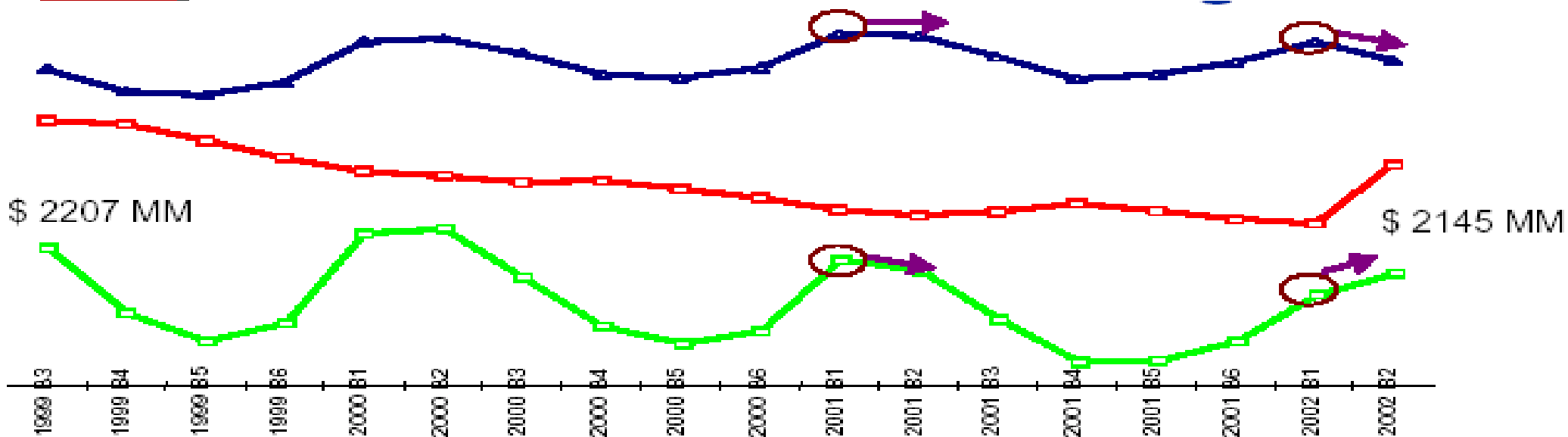
**Pablo Vera**  
Consultor en  
Marketing

# El entorno Económico

Los cuatro principales elementos que inciden en el consumo



# Evolución del consumo en Argentina



■ Consumo ■ Precio ■ Facturación



# METACAMBIO



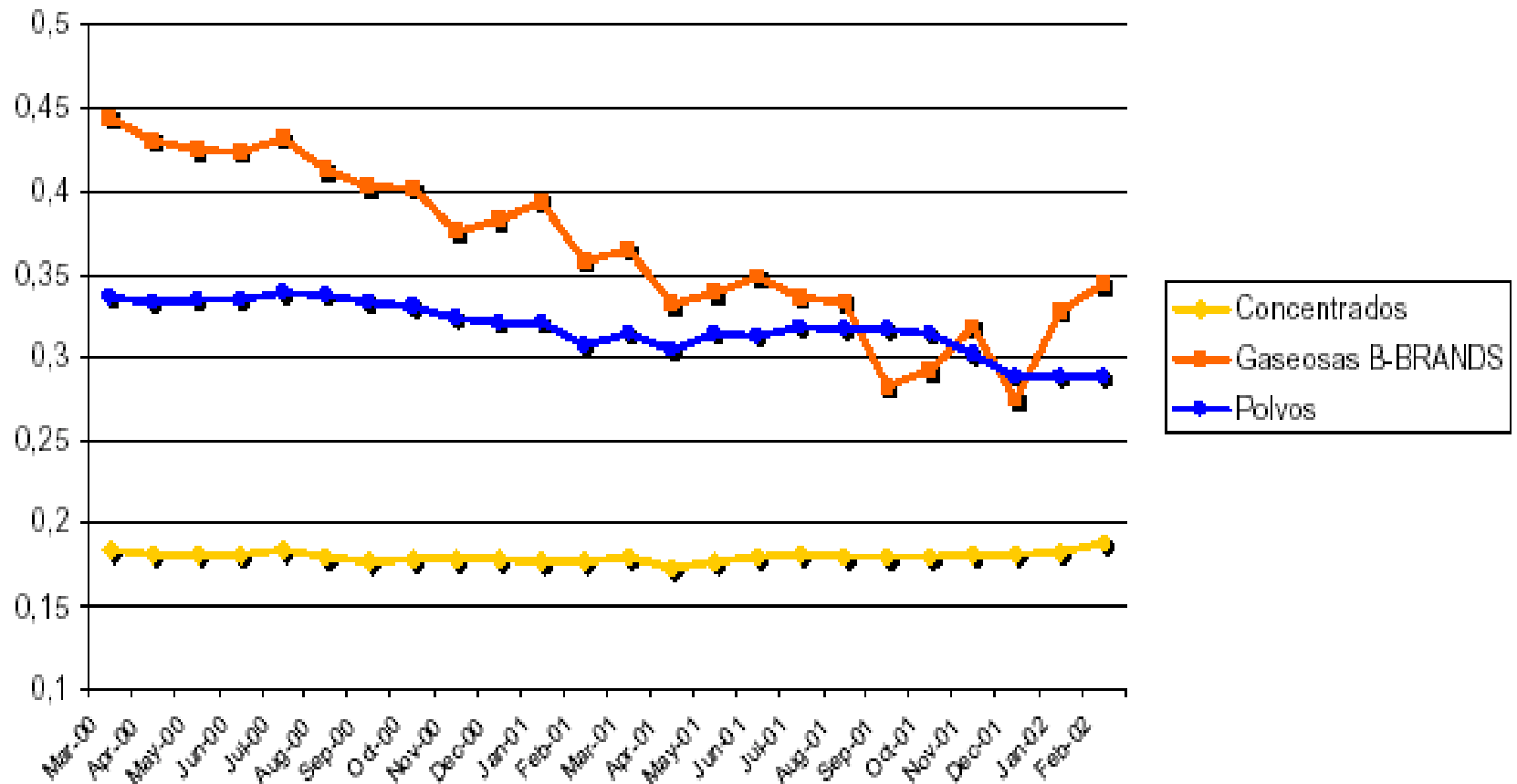
Lo definimos como “el cambio del cambio mismo”

Como afecta a nuestra empresa, o negocio?

Sucede que nuestros productos, y nuestros servicios  
pueden pasar a competir con categorías distintas a  
nuestra competencia habitual

# Con quién compite mi categoría?

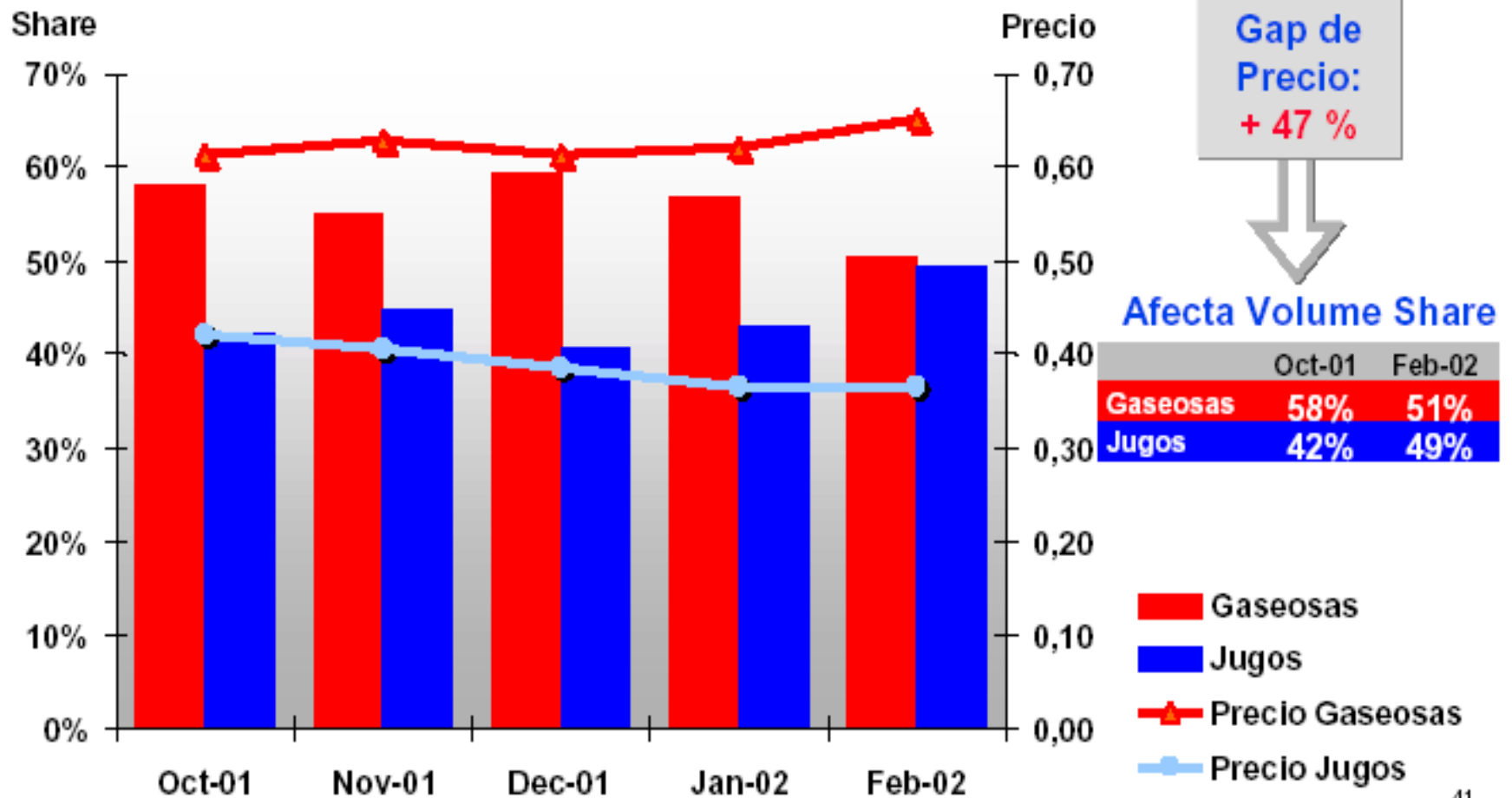
## Evolución de precio prom. x lt. en Supermercados





# Con quién compite mi categoría?

## Evolución de precio prom. x lt. en Supermercados

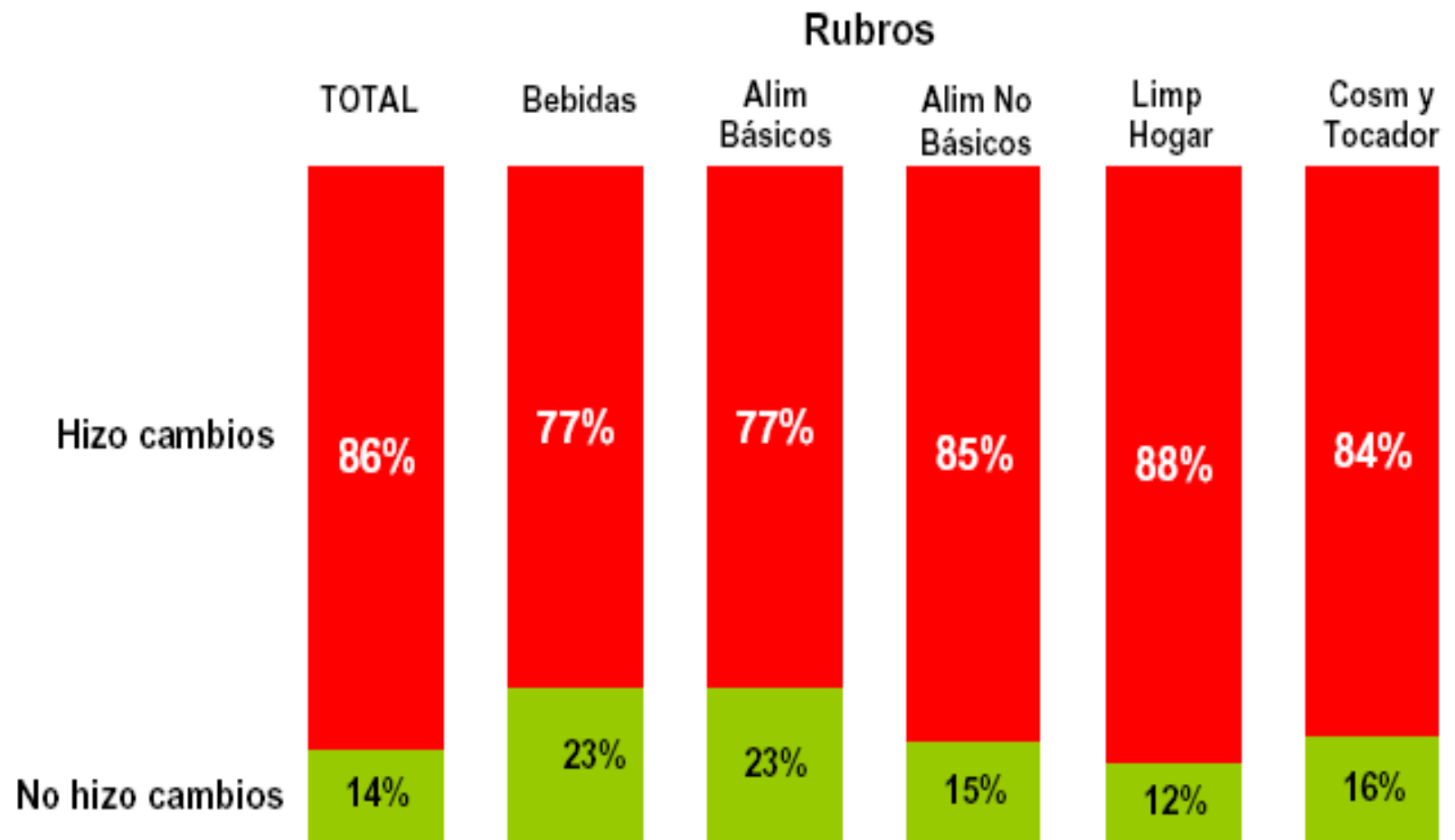


41

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# Cambios de Hábitos por Familia de Productos

## Abril 2002



# Cambios en los Hábitos de Consumo 2002

- Racionaliza su Consumo
- Preferencia por Marcas de Mayor Rendimiento o Precio Inferior
- Exige Precio y Calidad: Conciencia de Compra
- Búsqueda de Presentaciones que impliquen menor desembolso
- **Alta Sensibilidad a las Ofertas/promociones**
  - El 65% busca carteles de promociones antes que marcas
  - El 43 % va a supermercados no habituales a comprar ofertas
    - ✓ El 50 % de estos consumidores compra la oferta y se va
- **Reducción del Volumen Comprado por ocasión: Mayor frecuencia**
  - 2001 el 50% de los consumidores hacía varias compras al mes
  - 2002: 62%

# Argentina Tendencias 2001/2002

- ❑ Hiper /Super a Negocios de Proximidad **2002 – Vuelta al Super?**)
- ❑ Durante 2001 Ventas cayendo (**2002 Inflación**)
- ❑ Marcas Privadas duplicaron el Market Share. (**2002 Continuará**)
- ❑ Consumidores: No fieles (**2002 Continuará**)
- ❑ Consumidores: Racional- Precios/Promociones (**2002 Continuará**)

## 2002 – Cambios en el Mercado

- **Nuevos Packaging**
  - Out of Pocket
  - Price per Value
- **Promociones de Precio**
- **Reducir Inversión en Publicidad???**
- **No lanzar Nuevos Productos ???**
- **SKU Racionalización**
  - Optimización de portfolio para primeras marcas
  - Focalización en Marcas de Precio
- **Ejecución**
  - Precio
  - Distribución





# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

Qué pasa con los precios?

Promociones?

Descuentos?

Marcas económicas, o de precio?

Menos productos premium?

Integración de productos?



# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

Qué pasa con los precios?

Reducciones de precios- Promociones de ventas

Un tema muy sensible, sabían que sólo el 18% de las promociones resulta rentable?

La mayoría de las veces sólo logramos subsidiar a nuestros clientes.

En muy pocas ocasiones logramos atraer nuevos clientes.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



## Marketing Operativo en tiempos de crisis.

### Táctica funcional

Números!!!!

Si reducimos el precio en general esperamos obtener una suba en las ventas, entonces:

**Aumento necesario=  $[X/(MB-X)] \times 100$**

**X = porcentaje de reducción de precios**

**MB= margen bruto sobre ventas antes de la reducción.**





## Marketing Operativo en tiempos de crisis.

### Táctica funcional

Números!!!!

Si queremos promover una baja del 10% en nuestros precios, y nuestro margen es del 40%:

$$[10\% / (40\% - 10\%)] \times 100 = 33.33\%$$

Es decir que debemos aumentar las ventas en un 33.33% para mantener ese margen del 40%



Marketing Operativo en tiempos de crisis.

Táctica funcional

Estrategia de precios

Subir los precios???!!!

En ocasiones la suba de precios reposiciona un producto y llama la atención de un segmento de mayor poder adquisitivo.

Para esto se requiere una importante investigación previa.



Marketing Operativo en tiempos de crisis.

Táctica funcional

Estrategia de precios

Al igual que el caso de la exportación tenemos que tener en claro, que esto debe formar parte de nuestra identidad corporativa, y no transformarse en una cuestión coyuntural. La gran mayoría de la PyME's exportadoras exitosas hoy, lo viene haciendo desde hace algunos años ya, con un tipo de cambio que no les era favorable, entonces...



## Marketing Operativo en tiempos de crisis.

### Táctica funcional

### Estrategia de precios

Si vamos a realizar liquidaciones deben hacerse en serio, con programación, y comunicación previa a nuestros clientes, de otra forma ocurre lo que le sucedió a Unilever durante fines de los 80, que con un sube y baja continuo de precios logró confundir no sólo a sus clientes sino a sus propio staff, nadie sabía cual era el valor real de sus productos, y perdieron toda la identidad de marca que les había costado mucho esfuerzo lograr.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



Marketing Operativo en tiempos de crisis.

Táctica funcional

Marcas económicas o de precio

Esta constituye una excelente táctica para aplicar ahora. Las segundas marcas o marcas de precio de los canales, y de los fabricantes están teniendo un enorme crecimiento, en muchos casos el 30% de la facturación total proviene de esos productos.

Las ventajas de posicionar estos productos son muchas.

# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

Productos premium (los reducimos, los eliminamos?)

Hemos descubierto que no es aconsejable eliminar nuestros productos premium.

Entre otras razones, todavía hay demanda de ellos, y fundamentalmente su demanda se restablecerá conforme entremos en un ciclo de expansión o abandonemos la recesión.

Es un excelente momento para reposicionar nuestra línea premium a través de un cambio en nuestra estrategia de precios

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

### Acciones que generan resultados

En la recesión\* las ganancias vendrán por un aumento en la participación de mercado.

Nuestra empresa no esta en el mercado sólo por los próximos 4 a 6 meses.

Tenemos que aplicar técnicas que nos permitan ajustar los stocks y captar y retener mas clientes.

Lo prioritario es generar mayor valor por el dinero.

Entonces aquí va una serie de...

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**

# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

### Acciones que generan resultados

- \$ Generar mayor valor por el dinero.
- \$ No cargar TODAS las tintas sobre la recesión, y analizar qué sucede dentro de mi empresa.
- \$ Optimización de costos.
- \$ Mejorar el canal de comercialización.
- \$ Respetar los ciclos del mercado
- \$ Observar y analizar las acciones de la competencia.
- \$ NO desatender las estrategias de largo plazo
- \$ Fortalecer la marca a través de la comunicación.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

### Acciones que generan resultados

\$ Rever la política de precios.

\$ Promociones que no lastimen el posicionamiento.

\$ Mas producto por el mismo precio es MUCHO mejor que reducir el precio.

\$ Combinar artículos genera sinergia y mas ventas inmediatas.

\$ Realizar reembolsos, obsequios.

\$ Si hacemos una liquidación hacerla en serio, con reducciones de precios importantes y comunicación.

**Pablo Vera**  
**Consultor en**  
**Marketing**



# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

### Acciones que generan resultados

\$ Realizar ferias de liquidación periódicas y comunicarlo, permite que nos libremos de stock excedente para ajustar la inversión y genera trafico de potenciales clientes.

\$ Mas servicios

\$ Trabajar en el mejoramiento del producto: es MUCHO mejor un artículo de buena calidad que varios de mala.

\$ Probar negocios alternativos.

\$ Atender la relación calidad/precio.

\$Poner el foco en el consumidor.



# Marketing Operativo en tiempos de crisis.

## Táctica funcional

### Acciones que generan resultados

\$ Que la adquisición de nuestros productos sea una experiencia muy grata, generando eventos.

\$ La comunicación y las promociones deben comunicar novedades o mantener la vigencia de la calidad que representa nuestras marcas y productos, sin distraerse en efectos que planteen dudas o preguntas.



# Atecom-Marketing

## Pablo Vera Consultor

**pablovera@consultant.com**

**Gracias por su amable atención**

A la memoria de Don Zoilo, el mejor  
amigo que tuve en la vida



Don Zoilo 1990-2002